

DESIGNUL ORGANIZĂRII STRUCTURALE A MANAGEMENTULUI PRIN PROIECTE

*Prof. univ. dr. Dumitru Constantinescu
Drd. Cristian Etegan
Universitatea din Craiova*

Abstract. *The relationships organization-suppliers-customers have recently known major changes in the structure of services and have made the organization develop its managerial and professional competencies in order to do projects. The qualified organization is the most trust-worthy in the process of doing a project.*

The participation of an organization in doing projects depends on a multitude of factors. Out of these factors, the structural organization comes forth, as it represents the variable with the most important impact on a project's quality, costs and lead time. From the organizational point of view, the matrix structure is frequently chosen for projects.

The matrix structure generally coexists with the line structure. The two structures are contrastive. The line structure is based on the unity of command principle and is not open to cooperation and dialogue. The matrix structure encourages cooperation and communication, favours conflict, which is considered here a healthy and essential process.

The matrix structure and the line structure claim their right to initiative. Conflict and the multidimensional integration of multiple hierarchies can be negotiated through the concept charisma – mediation, sustained by the matrix structure.

Key words: qualified organization, matrix structure, mono-affiliation – multi-affiliation; projects – professions, charisma – mediation.

1. Introducere

Dezvoltarea organizațiilor, prin diversificarea activităților, produselor sau serviciilor, pieței și clientelei, le determină să se circumscrie unui mediu din ce în ce mai complex. Accelerarea progresului științific și tehnologic, mondializarea schimburilor, diversitatea culturală, creșterea incertitudinii și instabilității sunt factori cu un impact puternic asupra dimensiunilor organizării structurale: specializare, coordonare și formalizare.

Complexitatea mediului, prin varietatea crescândă a problemelor de rezolvat, se manifestă atât în plan strategic, cât și în plan operațional. În plan strategic, oportunitățile dezvoltării organizației se multiplică, se diversifică. Perceperea, evaluarea și, mai ales, exploatarea oportunităților impun organizației să dispună de capacități de detectare a semnalelor emise de mediu. În plan operațional, complexitatea mediului obligă organizația să considere orice problemă un caz particular care trebuie tratat prin instrumente, tehnici și modalități specifice.

Relațiile organizație-furnizori-clienți cunosc, în ultimul timp, schimbări majore în structura prestațiilor. Cerința realizării de proiecte solicită organizația să-și dezvolte competențele manageriale și profesionale. Derularea unui proiect implică un nivel ridicat de calificare a resurselor umane și capabilitatea acestora de a folosi tehnologii de vârf. Proiectele sunt reprezentate de activități unice, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcină de lucru complexă. Participarea la proiecte necesită o colaborare interdisciplinară în cadrul unui sistem de management. Prin urmare, posibilitățile de răspuns ale organizației la evoluțiile mediului extern sunt limitate de capacitățile sale interne care, la rândul lor, depind de acumulările

științifice și culturale ale subdiviziunilor care o compun. Cea mai în măsură să ofere încredere pentru realizarea unui proiect este *organizația calificată*.

2. Caracteristicile organizației calificate

Reflecțiile actuale în materie de organizare, în special a muncii, se orientează către identificarea formelor flexibile și evolutive capabile să pregătească dezvoltarea organizației în condițiile unui puternic mediu concurențial. Flexibilitatea și evolutivitatea presupun lărgirea orizontului decizional al managerilor și creșterea autonomiei, a libertății de acțiune a subordonaților. Ambele – orizontul decizional și autonomia – depind atât de procesul dobândirii competențelor, cât și de transmiterea acestora pe verticala și orizontala oricărei organizații. Procesul dobândirii și transmiterii competențelor are la bază accesul resurselor umane ale unei organizații la acumularea de cunoștințe prin formarea unei culturi capabile să asigure integrarea multidimensională a ierarhiilor multiple. Într-o astfel de cultură, managerii și subordonații ajung să înțeleagă și să rezolve intercon condiționările dintre două tipuri de structură: structura organizatorică prin proiecte și structura organizatorică funcțională piramidală. Domeniul cel mai fertil al structurilor organizatorice prin proiecte îl reprezintă organizația calificată.

Teza apărută de Philippe Zarifian, unul dintre principalii artizani ai organizării calificate, constă în aceea că în ultimii ani conținutul procesului de muncă s-a modificat considerabil. Ponderea proceselor de muncă intelectuală se află în continuă creștere. De aici ideea că activitățile de rutină, inerente organizației tayloriene, cedează tot mai mult în fața activităților înalt calificate care folosesc echipamente tehnice sofisticate. Prin activitățile înalt calificate, organizațiile fac față impactului factorilor de mediu ambiant. Conținutul procesului de muncă, preponderent intelectual, decurge din orientarea organizațiilor către generalizarea managementului calității și asigurarea flexibilității structurale. Aceste orientări sunt impuse de necesitatea ca organizația să reziste forței cu care acționează factorii de mediu, sfidărilor majore: inovează mai bine (calitatea), inovează mai repede (timpul) și inovează mai eficient (costurile). Înfruntarea cu succes a celor trei sfidări majore este posibilă numai de către organizațiile unde majoritatea actelor de muncă devin o oportunitate de învățare individuală și colectivă a organizării. Scopul învățării este de a trece de la logica statică a procesului de muncă la logica dinamică a competențelor unde inteligența, creativitatea și autonomia resurselor umane sunt determinantele forțelor.

În logica dinamică a competențelor, *comunicarea* și *cooperarea* devin esențiale deoarece ele permit, pe de o parte, dezvoltarea și consolidarea competențelor individuale și colective, cât și transformările permanente în procesul cunoașterii, pe de altă parte. De calitatea comunicării și cooperării depind interacțiunile dintre resursele umane, dintre subdiviziunile organizatorice implicate în procesul inovării. În acest context, P. Zarifian (1996), prin concepția sa asupra organizării calificate, induce subtile mesaje colaterale cărora le adăugăm percepția noastră că aceasta creează mediul dezvoltării cunoștințelor printr-o „*pluralitate concertațională*“, și nu în „*mod izolat*“. Organizația calificată va fi întâlnită în toate acele locuri care autorizează și favorizează inițierea de raporturi interumane care să permită fiecărei persoane (manager sau executant) să-și ridice competența.

Organizația calificată are la bază patru principii (Torrés-Blay, 2004): facilitarea realizării în echipă a unui proiect; logica dinamică a competențelor; cooperarea și funcționarea colegiale și gândirea anticipativă.

Principiul facilitării realizării în echipă a unui proiect permite resurselor umane să stabilească și să realizeze obiective prin organizarea activităților în grup.

Designul organizării structurale a managementului prin proiecte

Principiul logicii dinamice a competențelor are la bază concepția evolutivă capabilă să valorifice capacitățile creative ale resurselor umane. Organizația dezvoltă, în permanență, capabilitatea adaptării la schimbările de mediu.

Principiul cooperării și funcționării colegiale impune ca toate activitățile să fie organizate și reorganizate pe baza comunicării. Comunicarea are un rol determinant în procesul învățării și în transferul cunoștințelor. Circulația informației și interacțiunea între subdiviziunile participante la realizarea unui proiect sunt favorizate pentru dezvoltarea cooperării și funcționării colegiale. Comunicarea interpersonală în grup și comunicarea organizațională se bazează pe învățarea unui limbaj comun și pe clarificarea scopurilor globale ale grupului, subdiviziunilor organizatorice și a întregii organizații.

Principiul gândirii anticipative permite fiecărei persoane să proiecteze în viitor. Prin proiecție, persoana realizează un transfer de informații despre obiectivele atinse, favorizează reactualizarea competențelor și cercetează utilizarea mai bună a abilităților în rezolvarea problemelor cotidiene.

Pentru P. Zarifian, o organizație realmente calificată „dezvoltă modelul de organizație decompartmentată care facilitează inovarea și responsabilizează resursele umane fără a cerceta și controla toate procesele” (Torrès-Blay, 2004).

După Cécile Dejoux (1996), când aprofundăm analiza organizațiilor calificate, reiese că „... inima sistemului se bazează pe noțiunile de învățare și competență. Organizațiile calificate au drept caracteristici esențiale capacitatea de a genera competențe. Ele oferă resurselor umane o marjă de manevră și le permit să utilizeze, să dezvolte și să transfere neîntrerupt competențele lor. Capitalul uman este valorificat și folosit în calitate de resursă permanentă. De asemenea, esența acestui tip de organizație este:

- să dezvolte competențele fiecăruia;
- să identifice și să implementeze competențele potențial utile ale organizației;
- să permită fiecărei persoane acumularea de noi competențe prin formare, schimbarea funcției și autogestiunea spațiului de libertate;
- să translateze competențele strategice (competențele-cheie) dobândite de la persoană la grup (colectiv)”.

Modelul organizației calificate, după Olivier Torrès-Blay (2004), este asimilat „... tipului ideal de organizare preconizat de Max Weber, un fel de organizare-țintă care permite să structureze postul de muncă în funcție de noile competențe, de noile acumulări și de asimilările recunoscute de toate resursele umane ale organizației ca fiind date de schimbările contextului. Esențialmente, o organizație calificată se bazează pe trei principii: montor de pietre prețioase, caracterul privilegiat al situațiilor de muncă și de gestiune și cercetării cooperării în muncă.

Principiul montor de pietre prețioase solicită organizației să se structureze prin implementarea competențelor celor care lucrează altfel decât maniera (atitudinea) rezultată din ajustarea resurselor umane ca urmare a deciziilor abordate. Din perspectiva acestui principiu, organizația se definește într-o mai mică măsură prin structura sa organizatorică și mai mult prin contribuția competențelor colective la realizarea obiectivelor.

Principiul caracterului privilegiat al situațiilor de muncă și de gestiune motivează resursele umane pentru o anumită percepție. În acest sens, majoritatea incidentelor, riscurilor care survin în cursul activității sunt considerate drept momente privilegiate ale învățării. Alte incidente și riscuri, derivate în evoluția sistemelor industriale, sunt asimilate situațiilor de rutină și încorporate, din ce în ce mai mult, în dispozitivele tehnice.

Principiul cercetării cooperării în muncă se află la baza normelor potrivit cărora activitățile de comunicare și transfer al informației trebuie să se realizeze între actorii interesați.

În ceea ce privește cooperarea, se poate considera că facilitează elaborarea de referințe operative comune între indivizi și conduce efectiv la definirea unitară a obiectivelor de producție, a problemelor de rezolvat, a mijloacelor de mobilizat.

Considerațiile noastre referitoare la organizația calificată susține ideea că valorile sale dominante sunt: ponderea mare a proceselor de muncă intelectuală, comunicarea și cooperarea între resursele umane, o foarte bună dinamică a competențelor, gândire anticipativă și organizare decompartmentată. Toate aceste caracteristici recomandă organizației să-și planifice și coordoneze activitățile *implementând metoda managementului prin proiecte*.

3. Organizarea structurală a managementului proiectelor

Managementul prin proiecte face parte din categoria metodelor generale de management. Aceasta înseamnă că dezvoltă principii și tehnici proprii care influențează cele două componente majore ale unui sistem de management: structura de management și procesul de management. Caracterul pe care noi îl remarcăm – *metodă generală de management* – constituie argumentul că literatura de specialitate promovează o aserțiune improprie: „metoda managementului prin proiecte prezintă mai multe variante”.

Referitor la aceste variante (managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală, managementul prin proiecte cu responsabilitate de stat-major etc.), vom considera că mai corect este să apreciem impactul metodei asupra structurii organizatorice a managementului prin proiecte. În calitatea sa de metodă generală de management, metoda managementului prin proiecte influențează și alte componente ale sistemului de management. De exemplu, realizarea unui proiect implică lucrul în echipă, ceea ce înseamnă că în domeniul comunicării locul central îl va ocupa comunicarea interpersonală în grup. În mod asemănător, vom constata că metoda managementului prin proiecte influențează, într-o măsură mai mică sau mai mare, și componentele: sistemul informațional, stilul de muncă al managerilor etc. Dacă aserțiunea noastră este adevărată, atunci ne întrebăm de ce nu ar exista variante ale metodei și pentru aceste componente ale sistemului de management? Pentru că astfel de enunțuri nu există, conceptual vom fi de acord cu aserțiunea „variante ale unei componente a sistemului de management” și vom respinge aserțiunea „variante ale metodei managementului prin proiecte”.

Revenind la componenta „structura organizatorică”, implementarea metodei managementului prin proiecte impune, în funcție de caracteristicile proiectului, o anumită modalitate organizatorică. În acest sens, în lucrarea *Managementul proiectelor*, se apreciază că „în funcție de măsura competențelor repartizate, rezultă trei tipuri organizatorice de bază distincte în structura organizatorică a proiectelor: coordonarea de proiect, organizarea matriceală de proiect și organizarea de proiect” (Mocanu, Schuster, 2004, p. 44). Aici ideea de variante ale organizării structurale a managementului prin proiecte este corectă. Cu toate acestea, vom opta pentru alte concepte de organizare structurală a managementului prin proiecte.

Aplicarea metodei managementului prin proiecte necesită existența unei proceduri cu implicarea a trei „actori”: Consiliul de administrație, directorul de proiect și directorul și echipa de proiect. Conținutul acestei proceduri se referă la realizarea unor activități, evenimente și sarcini care definesc competențele celor trei „actori”.

Competențele Consiliului de administrație:

- realizează o definiție generală a proiectului;
- stabilește subdiviziunile organizatorice participante la realizarea proiectului;
- identifică zonele „delicate” în realizarea proiectului;
- formulează criteriile de apreciere a rezultatelor (calitate, costuri, timp);

Designul organizării structurale a managementului prin proiecte

- alege varianta de structură organizatorică;

- desemnează directorul de proiect.

Competențele directorului de proiect:

- pregătește climatul pentru realizarea proiectului;

- alcătuiește echipa de proiect (talie, compoziție profesională, competențe și responsabilități);

- stabilește modalitățile de control al rezultatelor;

- evaluează periodic rezultatele;

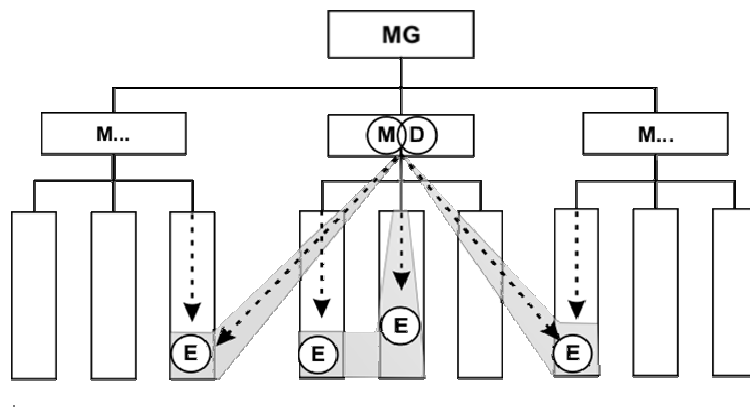
- stabilește recompensele.

Competențele directorului și echipei de proiect:

- elaborează repertoarul „Alte metode și tehnici de management”;

- realizează proiectul în toate fazele sale (inițiere, planificare, execuție, control și finalizare).

În funcție de natura competențelor repartizate directorului de proiect, rezultă patru tipuri de structură organizatorică: structură organizatorică cu facilitare (înlesnire); structură organizatorică cu responsabilitate individuală; structură organizatorică cu responsabilitate de stat-major; structură organizatorică cu responsabilitate mixtă.



Subdiviziuni organizatorice operaționale și funcționale

Legendă:

MG – manager general;

M – manager compartiment de muncă;

D – director de proiect;

E – membru în echipa de proiect;

□ zona antrenată nemijlocit în proiect;

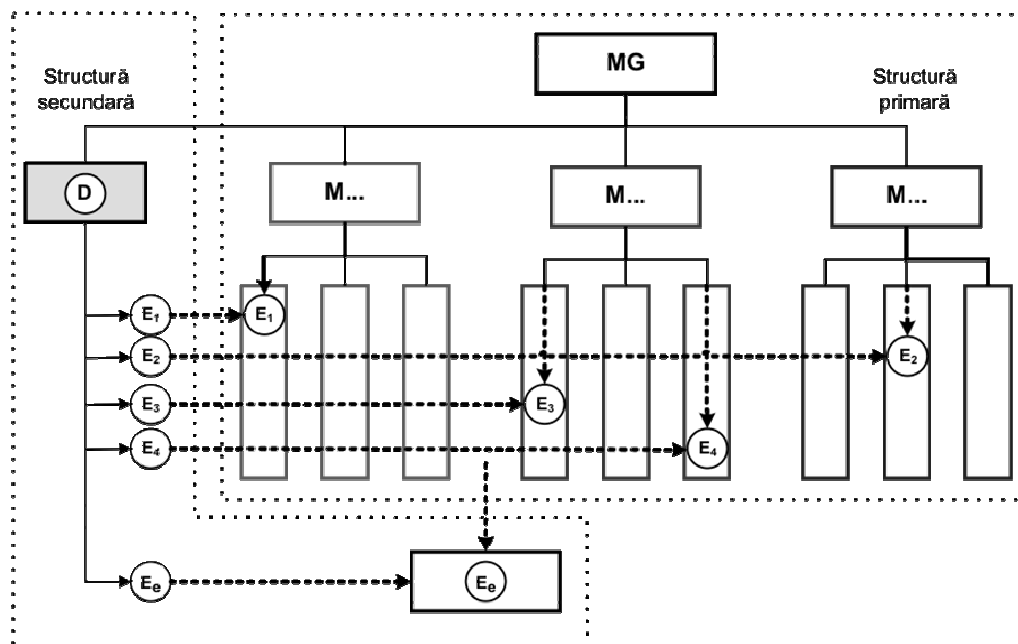
... relații (legături) dintre directorul de proiect și membrii echipei.

Figura 1. Structură organizatorică cu facilitare

Structura organizatorică cu facilitare (Verboncu, 2000) este cea mai simplă formulă organizatorică a managementului prin proiecte. În acest caz, șeful unui compartiment de muncă este directorul de proiect. Evident, director de proiect poate fi și o altă persoană cu o mare implicare în proiect. Prima soluție prezintă avantajul că directorul de proiect nu are nevoie să fie

învăţat cu autoritate asupra membrilor de echipă care provin din compartimentul de muncă pe care îl coordonează. Această problemă se pune numai pentru membrii echipei care provin din celelalte compartimente. Cu aceştia, directorul de proiect realizează o comunicare indirectă, prin şeful lor de compartiment.

Structura organizatorică cu responsabilitate individuală prezintă, ca principală trăsătură, faptul că responsabilitatea exclusivă a coordonării proiectului o deţine directorul de proiect. Acestuia îi revin sarcini, competenţe şi responsabilităţi specifice orientate spre îndeplinirea obiectivelor proiectului. Prin desemnarea directorului de proiect de către Consiliul de administraţie, autoritatea sa ierarhică este identică cu autoritatea celorlalţi manageri care se subordonează direct managerului general. Altfel spus, directorul de proiect este amplasat, din punct de vedere ierarhic, la un nivel ierarhic aflat în imediata vecinătate a managerului general.



Legendă:

- E1...E4 – membri în echipa de proiect din structura primară;
- Ee – membri în echipa de proiect din afara organizației.

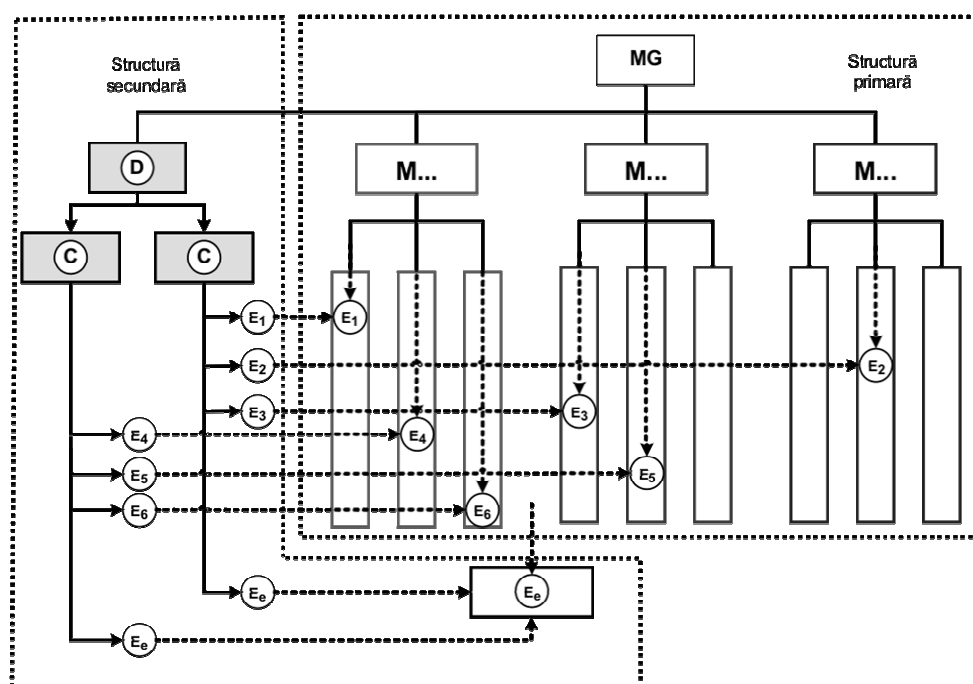
Figura 2. Structură organizatorică cu responsabilitate individuală

În urma alcătuirii echipei de proiect, a relațiilor care se stabilesc între directorul de proiect și membrii echipei și între directorul de proiect și managerii subdiviziunilor organizatorice stabilite de Consiliul de administrație să participe la realizarea proiectului, se creează *structura secundară a organizației*. Resursele umane sunt integrate temporar (pe perioada ciclului de viață al proiectului) într-o structură organizatorică secundară. În această structură, titularii unor posturi de muncă din structura organizatorică primară rămân în continuare titularii acelor posturi de muncă și primesc unele sarcini, competențe și responsabilități specifice proiectului.

Designul organizării structurale a managementului prin proiecte

Structura organizatorică cu responsabilitate de stat-major este mai complexă, întrucât operează cu două „personaje manageriale”: directorul de proiect și coordonatorii de părți de proiect, adică *statul-major*. Competențele de decizie și responsabilitatea pentru proiect sunt împărțite între cele două „personaje manageriale”. Membrii echipei continuă, ca și în cazul precedent, să fie încărcăți cu două categorii de sarcini, competențe și responsabilități.

Structura organizatorică, cu cele două componente: structura primară și structura secundară, devine mai complexă. Multiplicarea funcțiilor de management generează noi probleme, între care: delegarea de autoritate și complicarea relațiilor de autoritate ierarhică și funcțională.

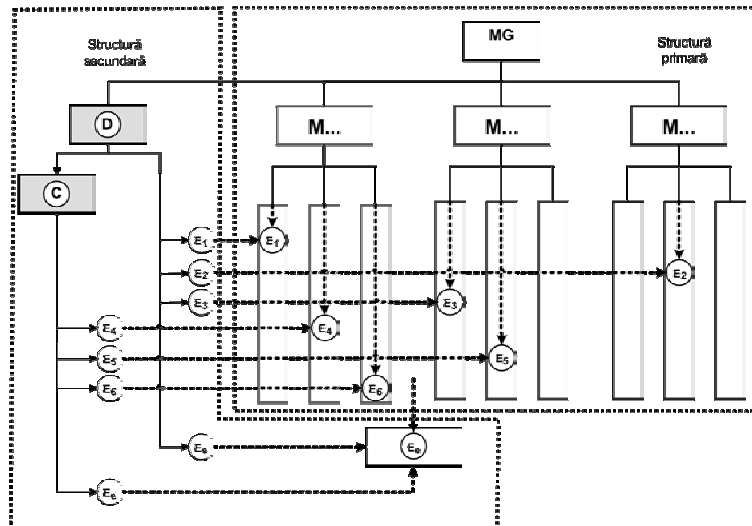


Legendă:

C – statul-major format din doi coordonatori de părți de proiect.

Figura 3. Structură organizatorică cu responsabilitate de stat-major

Structura organizatorică cu responsabilitate mixtă prezintă un grad de complexitate mai mare doar în cazul competențelor de decizie și responsabilităților care revin directorului de proiect. Între directorul de proiect, coordonatorii de proiecte, managerii compartimentelor și resursele umane desemnate să participe la realizarea proiectului se construiește o „rețea organizatorică și informațională” care încalcă cel puțin următoarele principii: principiul unității de comandă la fiecare nivel ierarhic, principiul nivelului de adoptare a deciziilor și principiul corespondenței dintre autoritate și responsabilitate.



Legendă:

C Coordonatorul unei părți de proiect.

Figura 4. Structură organizatorică cu responsabilitate mixtă

Echipele participante la executarea proiectelor compun structura secundară. Membrii echipelor sunt asigurați, cu precădere, de structura primară. Orice persoană implicată în realizarea de proiecte cumulează două categorii de sarcini: sarcini privind activitatea curentă și sarcini de cercetare. Cumulul de sarcini determină atât o coordonare multiplă, cât și o subordonare multiplă. Coordonarea – subordonarea multiplă reprezintă principalul indiciu că resursele umane activează într-o structură organizatorică de tip matriceal. Prin urmare, structura secundară cu responsabilitate individuală, de stat major sau mixtă este o structură matriceală (Charon și Sépari, 2004).

Cele patru structuri organizatorice sunt specifice organizațiilor care realizează proiecte în mod alternativ (unul câte unul). Există însă și cazul realizării proiectelor în mod concomitent (mai multe proiecte deodată). Pentru realizarea acestor proiecte sunt apte numai structurile organizatorice cu responsabilitate individuală, de stat-major și mixtă. Toate aceste forme de organizare structurală sunt structuri organizatorice multiproiect. De exemplu, în figura 5, este redată o structură organizatorică multiproiect cu responsabilitate individuală în cazul realizării în mod concomitent a două proiecte. De această dată, structura secundară, în ansamblul său, este mai complexă. Sarcinile, competențele și responsabilitățile rămân la nivelul de complexitate specific fiecărui proiect.

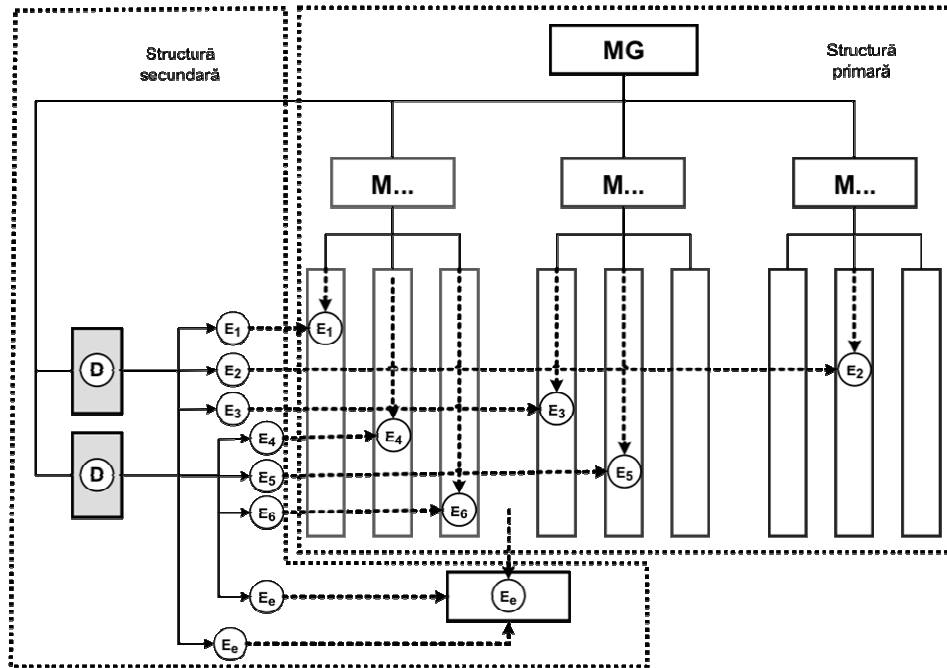


Figura 5. Structură organizatorică multiproiect cu responsabilitate individuală

4. Relațiile dintre design-cultură-structură

Designul redă într-o formă sintetică, prin instrumente diferite, caracteristicile unor modele de organizare structurală. „Între design și un model de organizare structurală se dezvoltă o anumită relație. Pentru a înțelege relația, trebuie să plecăm de la principiul că orice design reflectă o cultură implicită, adică filozofia unor tipuri de legături interpersonale derivate dintr-un sistem de valori, prezumții și norme de comportament” (Denis, 1990). Percepția corectă a sistemului de valori, prezumții și norme de comportament ne permite să generăm prin design atât componentele fizice ale unei structuri organizatorice, cât și mecanismele sale de funcționare.

Cel mai adesea, un design este ales pentru a explica implicațiile rezultate din exercitarea sistemului de valori, prezumții și norme de comportament. De exemplu, în cazul structurilor organizatorice cu responsabilitate individuală, de stat-major și mixtă, designul structurii primare sintetizează *relația de monoapartenență*: „oricare persoană are un singur șef”. Cultura acestui design este *cultura autorității personale*. Contrar, designul structurii secundare reflectă *relația de multiapartenență*: „o persoană are doi sau mai mulți șefi”. Cultura noului design este *cultura autorității impersonale*.

Implementarea metodei managementului prin proiecte cere ca organizația să accepte apariția unei noi culturi. Noua cultură (a autorității impersonale) nu exclude vechea cultură (a autorității personale), chiar dacă culturile sunt incongruente. În sistemul de valori, prezumții și norme de comportament al noii culturi, *principiul coexistenței* este dominant. Cu toate acestea, constatăm că în literatură, dar mai ales în practică, percepția principiului coexistenței

este insuficientă, ceea ce explică, fără îndoială, fragilitatea relațiilor dintre culturi. Însă apariția unei noi culturi impune un nou design; fiecare cultură cu un design propriu.

Cercetarea designului structurii primare sugerează existența unui tip de structură monodimensională, cu o singură axă pe care se distribuie autoritatea în plan vertical. În organizațiile cu acest tip de structură organizatorică „domnește” *principiul unității de comandă*. Este o structură specifică organizațiilor care folosesc resurse umane supuse la autoritate și cu un slab impact individual asupra dezvoltării lor. Dominația unității de comandă este și mai evidentă în organizațiile cu efective numeroase și cu un nivel redus de calificare sau în organizațiile care folosesc tehnici și tehnologii cu grad scăzut de mecanizare și automatizare. În aceste organizații, activitățile de rutină dețin o pondere importantă. Designul evidențiază o organizare piramidală deoarece resursele umane aparțin unei culturi a cărei esență este un sistem de valori, prezumții și norme de comportament în care domnește lucrul individual și principiul unității de comandă.

Când o organizație realizează proiecte, apare nevoia alocării de resurse umane pentru executarea de activități unice, originale, complexe bazate pe inovare. De această dată, resursele umane trebuie să fie înalt calificate și să folosească tehnici și metode de lucru moderne. Resursele umane percep existența lor printr-un sistem de valori, prezumții și norme de comportament specific lucrului în echipă. Cultura de grup revendică o mai mare autonomie comportamentală. Designul organizării structurale solicită multiplicarea axelor verticale și asocierea de axe orizontale. Apariția axelor orizontale pune problema distribuirii autorității atât pe verticală, cât și pe orizontală. În acest scop se dezvoltă o *structură secundară*. Cei mai mulți consideră noua structură o structură autonomă, ceea ce nu este adevărat. Reîntoarcerea la design ne permite să observăm că structura secundară, coabitează cu structura primară. Între cele două structuri există deosebiri de principii; structura primară are la bază principiul unității de comandă, iar structura secundară, principiul subordonării multiple. Totodată, prin design se poate vedea, cu mai multă claritate, care este modelul de *structură globală* capabil să coordoneze două grupe de activități: activități curente (de rutină) și activități de proiect (unice, originale, complexe). Structura organizatorică globală, cu un design și o cultură proprii, implică dominația principiului coexistenței. Pentru coordonarea celor două grupe de activități este nevoie „să ajustăm” caracteristicile unor structuri organizatorice contrastante: structura primară (o structură funcțională piramidală) și structura secundară (o structură matriceală).

„Procesul ajustării” cere ca exercițiul autorității ierarhice, specific structurii primare, să fie modificat. Ierarhia nu mai trebuie să dețină întreaga putere pentru a determina execuția activităților implicate de proiect. În acest scop, după identificarea obiectivelor și autorităților ierarhice, care trebuie să coopereze pentru realizarea proiectului, se stabilesc „zonele de negociere” (Crémadez, 2004). Corelativ cu împărțirea autorității ierarhice se modifică și responsabilitățile managerilor și subordonaților. De aici ideea că structura organizatorică globală se transformă dintr-un ansamblu de teritorii separate, reglementate în mod vertical, într-un ansamblu de teritorii legate prin interfețe, reglementate orizontal printr-un proces de ajustare. Potențialele conflicte de interese sunt „scoase” la suprafață, devin vizibile și urmează o procedură de echilibrare a rapoartelor de putere. Interfețele devin zone de tensiune pozitivă pentru a răspunde exigențelor unui mediu caracterizat prin diversitate și complexitate.

Deosebirile de cultură, design, principii și, mai ales, nevoia de reglare a diferențelor imprimă structurii matriceale o *altă dinamică*.

5. Dinamicile structurii matriceale

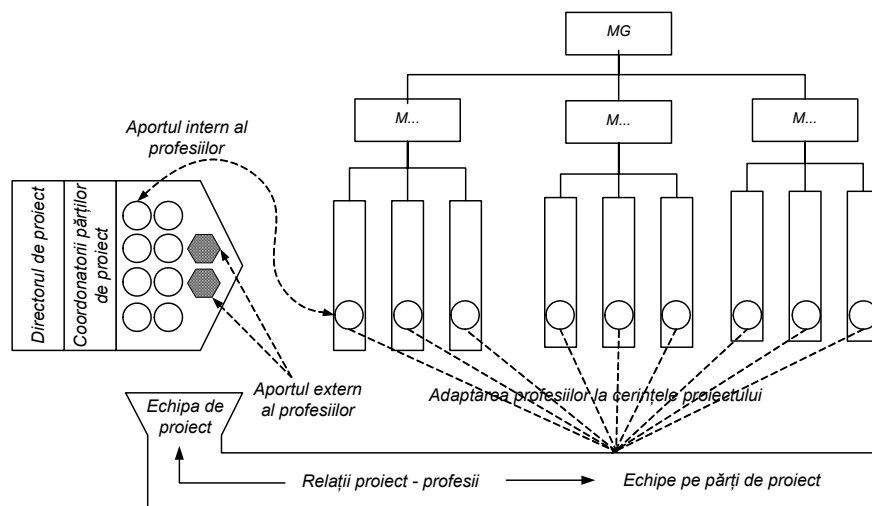
Structura funcțională piramidală, pe care o regăsim în foarte multe organizații, aparține culturii birocratice. „O cultură birocratică valorifică anumite moduri de funcționare, cum sunt: respectul autorității ierarhice și de expertiză și respectul normelor. Pe această bază, fluxurile verticale și orizontale între diferiți specialiști trebuie obligatoriu să circule prin linia ierarhică” (Denis, 1990).

Realizarea unui proiect în structura funcțională piramidală descrie un proces care trece succesiv de „la inginerie (idee)” la „construcție”. Interacțiunile între cele două unități sunt coordonate pe cale ierarhică, iar formula organizatorică a managementului prin proiecte recurge la structura organizațională cu facilitare (înlesnire). Totuși, dacă pentru realizarea proiectului este necesară o a treia unitate, să presupunem „calitatea mediului înconjurător”, atunci complexitatea proiectului va cunoaște o creștere evidentă. În acest caz, se pune întrebarea dacă structura funcțională piramidală mai este corespunzătoare. Un răspuns afirmativ nu este posibil deoarece realitatea arată că structura funcțională piramidală facilitează realizarea unor proiecte convenționale, de talie medie, care implică puține variabile.

Pentru proiecte de mare anvergură este posibil ca un proiect să fie confundat cu organizația care își asumă responsabilitatea executării lui. Totuși, în majoritatea cazurilor, proiectele sunt realizate de organizațiile calificate capabile să dezvolte activități de mare complexitate și nereproductibile. Aceste organizații dispun de competențele necesare pentru a duce la bun sfârșit orice proiect, combină, în proporții variabile, capacitățile de planificare și coordonare a activităților și promovează structuri organizatorice care reușesc să concilieze dinamici contradictorii.

Abordarea unor proiecte complexe, de talie mare, solicită organizației să adauge structurii primare o structură secundară. Designul celor două structuri va fi, după cum s-a precizat, diferit. Cea mai mare schimbare adusă designului structurii secundare decurge din necesitatea împărțirii autorității ierarhice cu directorul de proiect. La nivelul culturii, această împărțire implică o nouă legitimitate, aceea de distribuire a autorității între diferiți experți și de cooperare și negociere directă. Este, deci, modificat sistemul de valori, prezumții și norme de comportament. Noua cultură, bazată pe împărțirea puterii, definește designul structurii secundare și reflectă relația de multiapartenență.

Pentru a explica dinamica majoră a structurii matriceale vom apela la conceptul „articulație dialectică dintre proiecte – profesii” (Crémadez, 2004). Această articulație poate fi imaginată sub trei secvențe. Descrierea secvențelor este sintetizată în reprezentarea grafică din figura 6, care redă designul structurii matriceale proiecte-profesii.



Sursa: Prelucrare după Crémadez, Michel – op. cit, p. 187.

Figura 6. Articulația proiecte – profesii

O primă secvență a relației proiecte-profesii constă în a compune în jurul directorului de proiect o echipă pluridisciplinară. Această echipă trebuie să posed ansamblul competențelor necesare realizării unui proiect. Rolul directorului de proiect este de a genera o concepție globală a proiectului care, apoi, să fie asimilată de echipa de proiect.

O a doua secvență a relației proiecte-profesii redă modificările în organizarea internă a profesiilor cu scopul de a stabili competențele necesare integrării lor în concepția globală de realizare a proiectului. Pentru o corectă integrare, fiecare profesie este plasată, în funcție de aportul cerut, sub controlul directorului sau al coordonatorilor de părți de proiect.

O a treia secvență a relației proiecte-profesii urmărește dezvoltarea capacităților de comunicare. Prin comunicare se realizează „ajustarea” sistemului organizatoric și se elaborează criteriile de reflectare a contribuțiilor profesiilor la proiect. Comunicarea între responsabili proiectului și profesii comportă, în general, o parte importantă de elemente tacite destinate conceperii unui plan intern, unei comunități de dorințe. Comunicarea urmărește să dezvolte capacitățile de abstractizare de o manieră care să permită intervenția echipei în toate etapele de realizare a proiectului. Prin comunicare, relația proiecte-profesii va defini procesul decizional în etapele de inițiere, planificare, control și încheiere a proiectului.

Modificarea majoră adusă de structura matriceală, în raport cu structura funcțională piramidală, constă în faptul că autoritatea șefului ierarhic se transformă în autoritate „mai personală” pentru noul ax orizontal, cel al directorului de proiect. Ca urmare, matricealul face loc charisimei, bazată pe calitățile manageriale ale unei persoane și autorității de mediere, fondată pe capacitățile persoanei cu abilități să stimuleze cooperarea între manageri și între subordonați. Cele două tipuri de autoritate (charismă și mediere) sunt cerute într-un mod simultan, mai ales, de responsabilul axei orizontale (axa proiectului). Conceptul „charismă-mediare” este pretins de responsabilul axei orizontale, deoarece dispune de mai puține resurse decât responsabilul axului funcțiune.

Recurgerea la autoritatea „charismă-mediere” este legitimată și de cealaltă modificare determinată de structura matriceală: valorificarea cooperării și negocierii directe. Sistemul de valori, prezumții și norme de comportament inițiat de cooperarea și negocierea directă devine indispensabil pentru integrarea pe orizontală a unei sarcini complexe. În acest context, „responsabilul axei verticale trebuie să-și adapteze exigențele sale de specialist la nevoile altor specialiști și să cedeze o parte din autoritatea sa în favoarea responsabilului axei orizontale” (Denis, 1990).

În condițiile unui proiect complex, structura matriceală, printr-o colaborare interdisciplinară, generează o altă dinamică. Sursa modificărilor o constituie abordarea sarcinilor în echipă. În structura matriceală se contează pe lucrul în echipă mai mult decât în structura funcțională piramidală, deoarece accentul se pune pe libertate și autonomie. Totuși, vom sublinia că lucrul în echipă nu este exclus în organizarea specifică structurii funcționale piramidale. O astfel de situație este confirmată de existența comitetului director, care are o organizare de tip colegial. În structura matriceală, lucrul în echipă lărgeste câmpul de specializare și transformă expertul în generalist. Și, tot prin comparare, o altă consecință a lucrului și negocierii în echipă constă în natura mult mai deschisă a conflictelor în cazul structurii matriceale. De observat că lucrul în echipă este impus de cel puțin următoarele trei cerințe: „calitatea, noutatea și urgența informării” (Devillard, 2005).

Stabilirea și realizarea în echipă a unei sarcini înseamnă să se apeleze la mai multe experiențe, aptitudini decât ar putea avea o singură persoană. De asemenea, echipa va elabora mai multe alternative de planificare și va propune diverse modalități de abordare practică a unei sarcini. Toate acestea sunt premise în favoarea executării activităților de o mai bună calitate decât în cazul lucrului individual.

În situațiile când se cer idei noi, soluții originale, echipele sunt considerate superioare persoanelor individuale. Confruntată cu nevoia de a elabora noi idei, echipa de proiect apare ca o sursă mai profitabilă. Un exemplu concludent îl constituie comportamentul echipei într-o reuniune de stimulare a creativității personalului prin utilizarea tehnicii brainstorming, a tehnicii Phillips’66 și altele.

Echipele includ persoane care se diferențiază sub aspectul experiențelor dobândite și al nivelului de informare. De aceea, când există o lipsă de informații sau o urgență de documentare, echipele vor aduce mai multe informații și într-un timp mai scurt. Totodată, implicarea echipelor facilitează accesul la cele mai complete și potrivite informații.

Structura matriceală apare într-un context managerial unde începem să percepem cu acuitate creșterea complexității. Organizarea de tip matriceal oferă un bun răspuns la nevoi contradictorii. „Din punct de vedere economic, structura matriceală are capacitatea de a cumula avantajele de simplitate și eficacitate specifice structurii divizionare, cât și avantajele de expertiză și eficiență generate de structura funcțională piramidală. Sub aspect ideologic, structura matriceală este capabilă să răspundă mai bine aspirațiilor democratice ale indivizilor, fără a renunța la simplitatea și robustețea ierarhică” (Crémadez, 2004).

În practica întreprinderilor de producție, implementarea structurilor matriceale este un proces dificil datorită exclusivității autorității ierarhice: „*orice persoană are un singur șef*”. Dubla subordonare este de neacceptat. În aceste întreprinderi „domnește” principiul *unității de comandă*, care contestă dubla subordonare. Întreprinderile de producție folosesc resurse umane supuse la autoritate și cu un slab impact individual asupra dezvoltării lor. Dominația unității de comandă este și mai evidentă în întreprinderile cu efective numeroase și cu un nivel redus de calificare sau în întreprinderile care folosesc tehnici și tehnologii cu grad scăzut de mecanizare și automatizare.

Structurile matriceale sunt mai ușor de implementat în activitățile de cercetare, de prestații intelectuale, în organizațiile care folosesc resurse umane foarte calificate și care revendică o mai mare autonomie comportamentală. De aici concluzia că *domeniul proiectelor este un loc pretabil pentru structura organizatorică matriceală*. Activitatea bazată pe proiecte este, cel puțin în ultimul timp, dorită de mai toate organizațiile. Preferința organizațiilor se află în contradicție cu reacția resurselor umane obișnuite să activeze într-un univers în care conflictele nu sunt considerate drept efect al nerespectării unității de comandă. Aici, conflictele sunt percepute ca un rezultat al disfuncționalităților provocate de reglarea necorespunzătoare a unor realități contradictorii. Ca urmare, pentru implementarea structurilor matriceale este nevoie ca resursele umane să facă un pas cultural important: *să fie deschise la cooperare și la dialog și să nu se refugieze în „reduta” autorității ierarhice*.

Structura matriceală solicită o densitate de relații între resursele umane (manageri în regim de subordonare, manageri-subordonați și subordonați-manageri) incomparabil mai importante decât într-o structură ierarhică monodimensională. Structura matriceală favorizează conflictul, îl consideră sănătos și indispensabil. În structura matriceală, conflictul exprimă o tensiune naturală între dimensiuni cu acțiuni contradictorii și solicită negocierea sa, într-o anumită măsură la „vedere”, pentru găsirea unei soluții care permite rezolvarea punctuală a contradicțiilor. Ca urmare, structura matriceală impune structurii funcționale piramidale să accepte să renunțe la anumite inițiative. Pe plan decizional, în loc să funcționeze de sus în jos, îi cere să funcționeze de jos în sus. Susținerea acestui mod de funcționare este argumentat de acceptarea principiului promovat de delegarea autorității prin excepții. Aceasta înseamnă că structurii funcționale piramidale i se cere să funcționeze prin excepție pentru rezolvarea problemelor „saturate”. Din cele prezente se poate aprecia că cele două structuri își *dispută dreptul de inițiativă*.

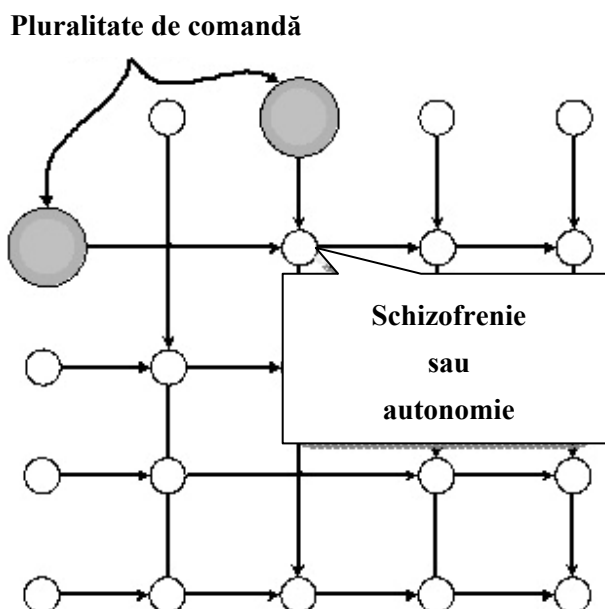
Într-o structură funcțională piramidală, inițiativa aparține șefului. Numai acesta poate să delege o parte din autoritatea sa, dar asumându-și riscul pentru că rămâne responsabil de rezultate. Șeful este singurul care pune în mișcare instrumentele de control ce permit să asigure atingerea obiectivelor. Într-o structură funcțională piramidală, dreptul la inițiativă este cedat de superior subordonatului. Acest drept îi poate fi retras dacă nu se arată demn de încrederea care i-a fost acordată. Contrar, într-o structură matriceală, dreptul de inițiativă aparține de fapt subordonatului, oricare ar fi atitudinea superiorului său. Dreptul de inițiativă îi este conferit de dinamica organizațională care îl plasează la contactul cu evenimentele și îi permite să transmită o informație corespunzătoare sau să trateze direct problema fără ca să raporteze și fără ca superiorul său să-și poată da seama că ceva i-a scăpat. De exemplu, responsabilul atelierului de producție, unde se produce o tensiune între exigențele diferiților responsabili de produse, este cel care percepe consecințele tensiunii și care deține posibilitatea de a o elimina. Cum? În funcție de ceea ce știe despre programele de producție viitoare și de anticipările pe care experiența lui îi permite să aprecieze veridicitatea exigențelor unora sau altora. Tot responsabilul atelierului de producție este cel care dispune de elementele necesare pentru a explica lipsa de performanță de ordin tehnic sau logistic. În cazul considerat, prezența șefului de secție nu este necesară pentru stingerea tensiunii.

Cheia dinamicii unei structuri matriceale se găsește în centrul structurii, și nu la periferia sa, deoarece „alchimia” operează la intersecția dimensiunilor. Performanța unei structuri matriceale se poate aprecia în funcție de numărul problemelor care pot fi rezolvate prin contact direct între cei interesați. Cu cât acest număr este mai mare, cu atât structura este mai eficientă. Conflictul generat de dinamica structurii trebuie rezolvat, în profunzimea fiecărei persoane, prin abordarea relației dintre cultura și aspirațiile sale. Demersul rezolvării conflictului nu este facil

pentru că nici trecerea de la relația de subordonare la relația de cooperare nu este simplă nici pentru subordonat și nici pentru superior.

Pentru subordonatul care se situează la intersecția a două sau mai multe dimensiuni ale matricei, aplicarea principiului unității de comandă are drept consecință dependența de două sau mai multe ierarhii, de dependența a două sau mai multe autorități care urmăresc obiective diferite și își dispută resurse limitate. Nerespectarea principiului unității de comandă expune subordonatul la o alternativă:

- să interiorizeze dificultatea și să se găsească prins într-o rețea de constrângeri astfel încât să se închidă într-o atitudine *schizofrenică*, prejudiciabilă echilibrului său;
- să se elibereze de constrângeri și să profite pentru a-și crește marja personală de libertate, dobândind astfel *autonomia*.



Sursa: Prelucrare după Crémadez Michel – *op. cit.*, p. 168.

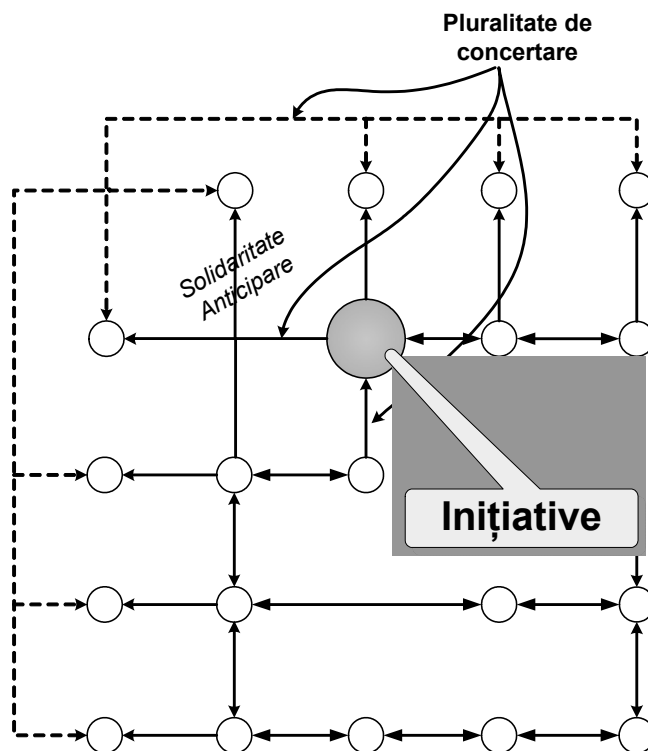
Figura 7. Efectele ierarhiilor multiple

În oricare situație, atitudinea subordonatului este sursa unor disfuncționalități grave. În primul caz, managementul se blochează, iar cea mai mică problemă legată de alocarea de resurse necesită recurgerea la un arbitraj la cel mai înalt nivel. În cel de-al doilea caz, managementul prezintă o funcționare dezarticulată deoarece aplicarea strategiei depinde de alocarea unor resurse aleatorii și realizate într-un mod iresponsabil.

Pentru a evita închiderea într-o alternativă, subordonatul mai are la dispoziție soluția să încalce un alt principiu, la fel de important, acela al *interdicției scurtcircuitului*. Să-ți „scurtcircuitezi” superiorul înseamnă să te adresezi direct unui eșalon ierarhic superior sau, mai mult, să comunici direct cu subordonatul unui șef de rang similar celui de care depinzi. „Structura matriceală instituționalizează scurtcircuitul în măsura în care eficacitatea sa depinde

de capacitatea de a rezolva conflicte de alocare de resurse la nivelul la care se manifestă. De fapt, subordonatul care este expus unui astfel de conflict poate să îl rezolve dacă dispune de o marjă de libertate pentru a-și modifica programul de activitate fără ca această corecție să aibă un impact asupra obiectivelor individuale” (Crémadez, 2004).

Subordonatul nu poate recurge la marja de libertate decât în cazul când intervenția sa nu determină consecințe în lanț asupra celorlalți actori care contribuie la realizarea obiectivelor uneia sau alteia din dimensiunile cărora se asociază. Evident, reactivitatea fiecăruia este direct legată de cea a celorlalți și de libertatea de acțiune a fiecăruia pentru a putea soluționa propriile dificultăți. Într-o dinamică de acest tip contează *solidaritatea* (figura 8) și nu autoritatea. Individul „dispare” în fața colectivului și fiecare actor trebuie să se simtă pe deplin și concomitent parte integrantă a tuturor dimensiunilor la care contribuie. În acest context, superiorul este „monoapartenent”, pe când subordonatul este „multiapartenent”. Subordonatul este solidar când nu respectă ordinele, pentru a interpreta corect obiectivele și pentru a încerca să găsească mijloace compatibile cu ale celorlalți. La rândul lui, superiorul nu își atrage legitimitatea din instrucțiuni, ci din capacitatea de a clarifica și de a-și face împărtășite obiectivele, din abilitatea de a construi cu omologii compromisuri compatibile cu resursele global disponibile și hotărârea de a facilita ajustările necesare în caz de criză.



Sursa: Prelucrare după Crémadez, Michel – *op. cit.*, p. 168.

Figura 8. Efectele integrării multidimensionale

6. Concluzii

Pentru organizații, factorii exogeni și endogeni au devenit variabile care le obligă să-și reformeze structurile de management la intervale scurte de timp, să-și abandoneze structurile simple și să adopte structuri complexe. Nevoia de reformare permanentă a structurii expune organizația riscului de a concepe o structură complicată inutil.

Implementarea managementului proiectelor, ca parte a unui concept managerial modern, conduce la generarea unei structuri globale în care ierarhia specifică structurii primare se confruntă cu autonomia și libertatea promovate de structura secundară. Ca urmare, organizarea structurală și dezvoltarea comunicării la toate nivelurile realizării unui proiect sunt două teme care complică decizia managerială. Efectele organizării și comunicării sunt de natură să modifice profilul cerințelor celor doi actori: directorul de proiect și echipa de proiect.

Într-o organizație, proiectele beneficiază în mod direct de aportul expertizei profesiilor. Relația proiecte-profesii este bivalentă, deoarece și profesiile vor fi influențate de condițiile concrete pe care proiectele le oferă în contrapartidă. Intersecția dintre experiența profesiilor, care oferă asistența tehnică, și responsabilii proiectelor, care facilitează intervențiile experților, are loc în jurul elaborării unei metodologii comune de realizare a oricărui proiect. Aprofundarea și perfecționarea metodologiei comune vor determina, proiect după proiect, creșterea capacității organizației în a concilia contribuția profesiilor și a capitaliza experiența acumulată. Prin combinarea capacității de conciliere și de capitalizare a experienței, organizația ajunge să-și dezvolte una dintre competențele sale distinctive: realizarea proiectelor în condiții de eficiență. Așadar, proiectele și profesiile contribuie, grație procesului de influențare reciprocă, la construcția unei structuri organizatorice globale adecvate pentru ca actorii săi să poată forma marje de libertate colectivă capabile să înfrunte constrângerile de mediu.

Promovarea unei structuri matriceale proiecte-profesii poate fi motivul țintei de conciliere a caracterului unic al cererii clienților sau al dorinței de constituire de resurse stabile, în termeni de expertiză funcțională. Orientarea către structura matriceală poate să se traducă și prin scopul organizației de a integra expertize funcționale pentru a realiza proiecte complexe printr-o mobilizare pluridisciplinară, în condiții exigente de costuri, timp și calitate.

În sfârșit, observăm că structura matriceală proiecte-profesii poate fi adoptată mai ușor de organizațiile calificate care au o cultură de proiect și sunt, natural, orientate către integrarea multidimensională a ierarhiilor multiple. Implementarea structurii matriceale este mult mai dificilă pentru organizațiile care au o cultură pe profesii, iar recurgerea la proiecte provoacă un reflex de apărare a teritoriului autorității ierarhice. De aceea este mult mai ușor să se instaureze o dinamică matriceală în cazul proiectelor care reflectă direct și concret o realitate externă, decât în situația când articulația dialectică dintre proiecte-profesii corespunde unui caz mai abstract.

Bibliografie

- Charron, J.-L., Sépari, Sabine (2004). *Organisation et gestion de l'entreprise*. 3^e édition. Paris: Dunod
- Crémadez, M. (2004). *Organisations et strategie*. Paris: Dunod
- Dejoux, Cecille (1996). *Organisation qualifiante et maturité en gestion des competences*. Lille: AINS
- Denis, Hélène (1990). *Strategies d'entreprise et incertitudes environnementales – Design organisationnel*. Paris: Collection Gestion
- Devillard, O. (2005). *Dynamiques d'equipes*. 3^e edition. Paris: Editions d'Organisation

Management & marketing

- Mocanu, Mariana, Schuster, Carmen (2004). *Managementul proiectelor*. Ediția a II-a. București: All Beck
- Torrés-Blay, O. (2004). *Économie d'entreprise. Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie*. 2^e édition. Paris: Economica
- Verboncu, I. (2000). *Manageri și management*. București: Editura Economică
- Zarifian, Ph. (1996). *Travail et communication. Essaisociologique dans la grand entreprise industrielle*. Paris: Presses Universitaires de France
- Zarifian, Ph. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise. Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises*. Paris: Editions Liaisons